

リーン生産システムの一視点 ——トニー・スミス氏の所論の紹介を中心に——

浅 野 和 也

目次

はじめに

I フレキシブルプロダクションモデルの労使利害一致について

II フレキシブルプロダクションモデルの労使利害一致に対する批判 (1) ——熟練解体の立場から——

III フレキシブルプロダクションモデルの労使利害一致に対する批判 (2) ——トニー・スミス氏の見解——

IV 結論

むすびに

キーワード：フォーディストモデル、フレキシブルプロダクションモデル、労使関係、労使利害の一致・敵対、熟練解体

はじめに

日本的生産システムの特徴は何であろうか。また、成長の要因はどこにあったのか。このような問いに対する見解は、多方面からの視点で論じられ、問題意識の設定も、特徴や要因といった漠然としたものではなく、さらに掘り下げていくことによって、研究の幅も広がったといっていよう。特に研究の対象となったのは、いわゆる「日本的経営」との関係においてである⁽¹⁾。高度経済成長、二度のオイルショックや円高、そして、バブル経済に見られるように、発展段階のみならず、苦境を乗り越えた日本の企業基盤に内外からの注目が集まることになった。

そうしたなかで、日本的生産システムへの視点は、大まかに以下の5点に集約できるだろう。

①日本的組織・相互依存関係⁽²⁾

日本企業が従業員に対し、実質的権限を付与したり、雇用安定と職務充実を図ったりし、その見返りに従業員は、組織に対して高いコミットメントを示し、組織目標達成のために、熱心に働

くという点に日本企業の成功要因がある。

②生産管理・工学技術⁽³⁾

日本企業の成功要因を、その革新的生産管理に求める（JIT、自動化、継続的なカイゼン、迅速な段取り替え、など）。

③労働実態⁽⁴⁾

知的労働を含めて労働者から、より多くの剰余労働を引き出すという点で、効果的である労働者管理システムを日本企業は保有していると捉え、その運用実態の分析を行う。

④リーンプロダクションモデル (lean production model)⁽⁵⁾

①と②の考え方の結合を反映し、日本の自動車産業は、生産コストを下げながら同時に、製品品質を高める異質の生産システムを創造した、とする見解。多くの産業に応用でき、海外への移転も可能である、と主張する。

⑤トヨタイズム⁽⁶⁾

コスト削減と製品品質のために、労働者個々人が責任をもつよう奨励するやり方に対して、労働者の権利の拡大と管理強化の結びつきを指摘する。

特にバブル経済が崩壊した 90 年代以降においては、③、⑤の見解による批判的なものが多く見受けられる。また、企業側においても、厳しい経済環境を背景に、新しい変革を余儀なくされ⁽⁷⁾、労働者もそうした変革への対応が迫られている。

本稿で紹介するトニー・スミス氏の論文は、①～⑤のそれぞれの分野について、大なり小なり述べていて、取り立てて新しい分析があるわけではない。しかしながら、労働運動が伝統的に立ち遅れているアメリカの、左翼的な議論は、日本ではあまり紹介されていないように感じる。ともあれ、日本的生産システム研究における労働者のあり方を考える上で、一定の材料になるのではないか、と思う次第である。

I フレキシブルプロダクションモデルの労使利害一致について

20 世紀における資本主義界の優勢的な立場（一種の成功事例）にある企業は、おおよそフォードISTモデル (Fordist model)⁽⁸⁾と称されるものに準じていると言えよう。

フォードイズムのオルタナティブモデルは、日本的生産システムであり、それは世界市場において非常に高い優位性を持っているとされる。こうした見解に対して、トニー・スミス氏は、日本的生産システムをフレキシブルプロダクションモデルと位置づけ、その労働と生産に関する検討を行っている。

トニー・スミス氏は、フレキシブルプロダクションモデルの信奉者の見解を、労使関係のあり方

において注目している。

フレキシブルプロダクション（の考え）では、労使関係のあり方は、一致していて、そこでは共通（相互の）認識が重要視されている。労働者と経営者は情報と責任を分かち合う（資本と労働との根本的和解・妥協）。

この擁護者たちの見解をふまえて、フレキシブルプロダクションモデルの生産や労働に関する諸特徴を以下のように説明する。

(1) フレキシブルプロダクションの技術は、生産性向上のために、経営者によって導入されている。長い目で見れば、ラーニングバイドゥーイング（learning by doing）に起因している変化の増加は、強力な生産性向上が見込まれる。こうした製造工程への注意深さが必要とされる労働力であり、仕事や作業に対して、前向きな姿勢をもつ労働者（the intelligence of the worker）が動員されている。動作と思考の分かれ目を克服させるために（The split between doing and thinking must be overcome）、労働者は提案をしたり、工程をよりよく改善する手だてがある（カイゼン）。そして、作業工程は常々好奇心（問題意識）を持った労働者で構成されなければならない。

(2) ライン労働に付加価値なことを見いださせる。したがって、企業はそうした作業をするように、動機付けを考えている。ライン労働者は、したがって、多能（万能）工になる必要がある（直接的労働と間接的労働の一致）。フレキシブルプロダクションでは、労働の細分化はなくなり、各々の労働者は、繰り返し行うための、一連の作業を割り当てられる。（原理的な）労働の細分化はつまらなさをもたらし、こうした発展は労働者の利害にかなっていない。さらにまた、品質改善は多能工を必要とする。品質の問題は、製造工程の後ろに専門グループを配置するより、ラインに隣接させて、チェックして直させるほうがはるかに効率がよいのである。

(3) フレキシブルプロダクションは、高度で複雑な技術システムを必要とする。このような状況下で、非常事態が発生するのは避けられない。もし労働者は熱心で、好奇心が強く、仕事に身を投じているならば、こうした緊急事態には、うまく応えることによって、よい機会として利用するのである。もしそうでなければ、大惨事がよく起こっていることだろう。そして、経営者は労働力を発展させるための明快な動機づけがある。

(4) もし、問題発見・解決に対して、前向きな姿勢をもつ労働者を動員し、もし労働者は多くのさまざまな技能を発達することで、そしてもし、熱心で好奇心の強い労働者は忍耐力があるならば、孤立した個人として扱われることはないであろう。こうした目標に到達するための最良の方法は、多くの仕事がローテーションされているチームに参加する労働者をもつことである。グループによ

る組立は、労働者の作業への取り組みをより高めるだけではなく、製品の品質の高さも示している。つまり、労働者が孤立的にならず（労働者参加）、作業が他律化することもないのである。

(5) 後工程引き取りにみられる在庫を極力もたないシステム。しかしながら、在庫不足はフレキシブルプロダクションの弱点である。在庫によるバッファなしは、すぐに工場停止の事態になるだろう。この弱みは労働者が勤勉であるかどうかだけである。経営者は、フレキシブルプロダクションを円滑に活用するために、労働者の勤勉さをある程度維持できるように勇気づける手だてが必要である。

(6) 多能工や熱心な労働者は、今日の合理的な企業の成功事例として論じられている。経営者は労働者をパートナーとして考える必要があり、雇用を担保にし（雇用保障）、企業への忠誠を誓う労働者を維持する利潤分配で、労働者のコミットメントを促す。この柔軟な企業の労働力の活用は、フォーディストモデルを大きく越えたものとなっている。この考察の結果も、敵対関係のひとつというよりむしろ互恵的なシステムである。

(1) (2) (3) については、労働者個人における能力開発、(4) (5) (6) は、労働者の集団的な管理を、それぞれ表している。こうした見解からもわかるように、フレキシブルプロダクションモデルは、基本的には、リーンプロダクションモデルと、ほぼ同等であると考えてよいだろう。しかし、ここでの議論は、あくまでも生産・労働に関するものなので、MIT グループが主張する、システムの海外等への移転や応用を含めた議論はほとんど含まれていない。

II フレキシブルプロダクションモデルの労使利害一致に対する批判 (1)

ー熟練解体の立場からー

トニー・スミス氏は、フレキシブルプロダクションモデルは、労使利害が一致しているという指摘に対して、資本主義の特徴である、熟練の解体（deskilling）の視点から行われている批判について、現代の熟練との照応を行いながら、分析・検討している。

まず、資本主義の熟練解体に対する議論には、傾向が二つあることを指摘する。一つ目は、熟練の解体は労務費を引き下げ、したがって資本家には有益である。熟練が解体されるとき、労働者は容易に代えられ、賃金は下げられる。職業訓練の費用も抑えられる。それは、経営者はフレキシブルな技術における熟練を解体するための、動機づけを持ち続けることである。二つ目は、経営者は熟練の解体で、労働の過程を統制できるということが基礎にあるといわれている。経営者は生産性や効率性より、労働過程の統制を重視するだろう⁹⁾。

そして、現代的熟練の傾向については、伝統的な労働から完全にとって代わったといわれる、コンピュータ技術の推進は明白である。分断された仕事に、技術や訓練がほとんど必要ない不連続の作業である旧来の科学的管理法は、コンピュータ化された職場では時代遅れなのである。経営者の主な役割である、労働者を統制するという古い考え方は、経営者は率先して、従業員を勇気づける考え方にとって代わるのである。こうした動向は、従来のものとは全く変わっている、と指摘をする。

しかし、フレキシブルプロダクションの技術特性を考える上で、これだけでは不十分であり、そこには、意識的な熟練解体のケースが存在するのであるという。つまり、フォーディストモデルに見られるような、過度な熟練解体は、フレキシブルプロダクションモデルにおいては、剰余労働量の減少を余儀なくさせるという視点に基づいているのである。

これらを総合して捉えたとき、従来の熟練解体の議論には、欠陥があることがわかる。それは、資本の論理を考える上で、熟練の概念（the concept of skill）、経験的実証（the empirical evidence）、政治的な関係（the political implications）などを考えなければならない。

熟練解体が専門用語として使われるとき、予想される熟練の概念を考えなければならない。ブレイヴァマン（Braverman H.）の古典的な議論において¹⁰、用語は職人モデルが基本であり、個々の労働者が労働過程を統制し、非常に多くの（精神的肉体的）作業を形成するとき、熟練といわれるのである。マニュファクチュアからの発展で生じる、職人労働の崩壊を論じるのに有効である。しかし、熟練の概念は他の要素と一緒にすることで、現代的な発展は必要である。現代的な熟練労働は、もっと訓練が必要で、さらに高い責任と目標、そして大きくて実用的な相互依存（の関係）である。

また、われわれは経験的実証を調べるとき、ブレイヴァマンの主張は全体として、低位の労働者階級の世間的な技能の傾向は、立証されているようには見えないというものである。一般的にフレキシブルプロダクションの技術の導入は、現実（社会）の複雑さの増加、責務、複雑な仕事との相互依存と関係している。それゆえ、労働者は日々成長しており、ブレイヴァマンの指摘する労働の衰退とは明らかに異なる。

最後の点はこれに関連した、熟練解体の政治的なつながりのことである。もし、フレキシブルプロダクションが重要な熟練労働の解体をするのなら、労働と資本との敵対関係は克服されたという主張は、容易に拒絶できる。マルクスにとって、賃労働は、普遍的な相互依存の認識と社会を組織するための能力がある労働者階級があるということである。マルクスは、これらは社会（共産）主義を形成するための労働者階級の必要なものであると感じていたであろう。労働力が解体されると言えば言うほど、労働者階級はマルクスが割り当てた政治的な役割を実行できると断言すること、これがますます怪しく感じるのである（食い違いが顕著になる）。

以上のように、トニー・スミス氏は、従来の熟練解体の捉え方では、現代的な発展が進行しているフレキシブルプロダクションモデルを批判するには、無理があると示唆する。そのためには、どのような資本の論理の下で、熟練が形成されているのか、また解体されているのか、それを見極めることが重要である、という。

Ⅲ フレキシブルプロダクションモデルの労使利害一致に対する批判 (2)

ー トニー・スミス氏の見解 ー

トニー・スミス氏は、現代的熟練の概念を把握しただけで、フレキシブルプロダクションモデルの労使関係は、利害関係が一致しているものと考えるのは早計であり、そうした熟練を形成しているシステムに内包しているものを考える必要があることを強調している。資本主義の下に、フレキシブルプロダクションモデルが形成されているということは、構造上の強制 (structural coercion)、搾取 (exploitation)、そして労働の実質的包摂 (real subsumption of labour under capital as an alien power) が存在していると氏は考える。したがって、労使関係は敵対的ではなかろうか、と主張する。以下それぞれについてみていく。

(1) 構造上の強制 (structural coercion)

フレキシブルプロダクションモデルの信奉者たちは、ある労働力の部門に雇用保障の付与を主張している (全体ではない)。一つは、フレキシブルプロダクションは、フォード生産より生産性が高いことがわかっており、初めに、技術と組織を習得した企業が利益を上げることに関連する。雇用保障は、よりもうかる技術や組織様式に、最初に移行した企業の労働者に与える痛みは、比較的少ない。しかし、普及が進めば、こうした剰余利益を失う。フレキシブルプロダクションが広まり、利益が増加する圧力にさらされ、レイオフ (lay-off) が直ちに行われる。言い換えると、フレキシブルプロダクション擁護者のいう職務保障は、最初の革新者の競争の地位に由来する、一時的な利益というシステムと本質的に結びついている。もしそうならば、資本賃労働関係のダイナミックな基本的変化が生じたとは言えない。

二つめは、終身的な職務保障の効果は、いかにそれが作動して効果があるとしても、構造上の強制を少なくするには至らない。生産手段や生存手段の欠如により、組織された資本の下で働かざるをえない。フレキシブルプロダクションは、特定の経営者から別の経営者のもとへ移動する柔軟性を労働者に認めない。労働の状況、職務保障、利益の配分が変わることは、結局日本では、労働者忠誠の確保の主要なメカニズムではない。もっと重要なのは、企業を去る労働者は、新たな雇用の場において、給与体系のかなり下部のところから出発するという事実であり、(中途採用による) 生え抜きはほとんど見られない。したがって、リーンの促進は人事管理の重要性と強くリンクして

いる。

しかし、構造上の強制の議論のために考えられるのは、終身雇用労働者が少なくなっているということである。全体として構造上の強制は、労働者階級を弱くしていると結論づけるのは誤っていると思われる。フレキシブルプロダクションの場合には、比較的少ない割合の労働者だけが扱われ、多くの縁辺労働力は含まれていないのである。基本的な傾向は、パートタイム労働や、一時的な仕事を見つけるための労働者の増加であり、経営者は意のままに、雇用か解雇か、のフレキシビリティを所有している。たとえもし、個々の労働者が職務保障にあやかっても、全体として労働力の職務の安全は減少するであろう。全体として労働者にとって、構造上の強制は、フレキシブルプロダクションによって、増加しても軽減はされないだろう。

(2) 資本主義の搾取 (exploitation)

マルクスのこのカテゴリーの定義は二つの部分からなっている。一つは、労働者が賃金形態から受け取るのを超えた剰余価値の生産を含んでいる。二つめは、搾取率の増加である。

フレキシブルプロダクションは、経済的剰余を生み出した総量の増加が全てであることは、議論の余地はない。リーンプロダクションの全体のポイントは、少ない資本の投下でより多くの生産をすることであり、すなわち、手に入れた労働力の構成によって、経済の生産高が増えることである。これは搾取の割合を増やすことで同等の定義となるのである。フレキシブルプロダクションの賃金は、利潤分配制の賃金部分であるがゆえに、搾取のカテゴリーと考えることを拭い去れない。日本企業の多くの従業員が、ボーナスという形態の1/3を占める報酬で、大部分受け取っている。

マルクス主義者の搾取における二つめの要素は、労働者が参加する意思決定と、経営者が特権として持つ意思決定との間には、未だに乖離がある。チーム参加の目的は、労働力から生産性を改良する方法に関してのアイデアを引き出すことである。この管理手法を行うには、身分に関するいくつかの譲歩がある（例えば、経営者と労働者とを分けるランチルームを廃止したり、経営者のための駐車場の確保の廃止など）。労働力からいかに剰余価値を計上するかということを、民主的に決めるための労働者を認める、という世界からかけ離れている。

(3) 資本の下における労働の実質的包摂 (real subsumption of labour under capital as an alien power)

労働における正味の熟練解体は、必然的にフレキシブルプロダクションとつながるように見えない。しかし、たしかに製造を組織する方法によって、熟練解体された多くの労働力の領域（部門）がある。労働の実質的包摂は明らかに、フレキシブルプロダクションシステムで熟練解体された労働者を保有している。

フレキシブルプロダクションにおいて、発達した技能を高める経験をする労働者とはどんなもの

だろうか？フレキシブルプロダクションの擁護者たちは、カイゼン（継続的な改良）工程への知性の動員、多能（万能）工、生産時におけるチーム参加、そしてジャストインタイムが勤勉さを求めること、を指摘する。これら全てのことから考えられるのは、資本家が生産時において、これらの労働者を疎外されたものとして扱うと述べるのは、意味はあるのだろうか？

氏は、フレキシブルプロダクションに内在する労働の実質的包摂について、このように問題提起をし、フレキシブルプロダクションモデルの信奉者の見解に対して、以下のように反論する。（ ）内の数字は、フレキシブルプロダクションの特徴を述べたときの項目と照応しての見解である。

・カイゼンや生産時での付加価値のない課業の合体（多能工）は、過度な集約的労働である。(1)
(2) (3)

・チームやローテーションを利用するフレキシブルプロダクションシステムは、働くルール、職務分類、そして先任権制度の重要性を意味ありげに減らす。これは、仕事の標準化や仕事の割り当てを、意のままに変更するための自由な経営（管理）である。(4)

・リーンプロダクションにおいて、欠勤代替としての余分な労働者は雇用しない。結果として、もし労働者が休んだなら、彼もしくは彼女のチームメンバーが追加されたストレスに苦しむ。労働者が病気であったり、病気の家族を世話しなければならないときでさえ、仕事から免れないプレッシャーを作り出す。この労働過程の設計は、労務利益費における資本利益を明らかに促進する。(5)

・労働者が献身的でなければ、ジャストインタイム生産システムは動かないというのは本当である。しかし、故に経営者は、生産時における労働利害を組織しなければいけない、という結論を下すのは飛躍的である。ペナルティの恐怖もまた、労働者を勤勉的にする。ライン維持の失敗が経営（者）からの注意やプレッシャー、活気の減少、望ましくない新たな割り当て、そして懲罰もあり得る。これを避けるために、多くの労働者は休憩中に仕事をしたり、早く出社したり、ジャストインタイムシステムのペナルティを避けるために、不払い労働をしたりする。ここでもまた、労働過程は労働の利害が一致するような構造には見えない。(6)

IV 結論

ここでは、トニー・スミス氏が検討してきたことについて、簡単にまとめることにする¹⁰⁾。

議論の問題は、フレキシブルプロダクション様式が、労働者をより良くするかどうかではない（the flexible production mode improves the lot of certain workers.）。疑いの余地なくそうであるからである。一般に、資本・賃労働関係の評価が問題である。フレキシブルプロダクションモデルは、大多数の労働者にとって、労働市場の偶然性をさらすことが少なくない。そしてこのモデルのすべての労働者が、搾取の割合の増加や労働の実質的包摂に直面している。資本と労働の社会的

な関係は、基本的に敵対的なものであると理解されている。

全体として労働者は、資本主義における、フレキシブルプロダクションの過程への変質の技能レベルの増加を畏として経験する。しかし、フレキシブルプロダクションの擁護者たちは、資本と労働は基本的には敵対関係であるという、マルクスの理論が過去のものであると結論づけるときに、誤ってしまうのである。構造上の強制、搾取、そして労働の実質的包摂は、フレキシブルプロダクションシステムには存在するのである。それらが残っている限り、資本・賃労働関係は本質的に敵対関係であるだろう。

むすびに

以上、見てきたようにトニー・スミス氏は、フレキシブルプロダクションにおける労使関係のあり方は、現代的な熟練の概念を把握した上で分析を行うと、構造上の強制、搾取、労働の実質的包摂が存在すると考えられるので、決して協調的なものではなく、むしろ敵対的であると考えざるをえない、と指摘する。

しかし、氏の「日本的労使関係」の捉え方は、あくまでもフレキシブルプロダクションモデルの信奉者が指摘する「協調的労使関係」に対する批判として、「敵対的労使関係」という分析をしているに過ぎず、実際に、トニー・スミス氏が「日本的労使関係」の日本の特質をどのように把握しているのか、また、労使関係を構築している構造（特質との関連での）・環境をどの程度理解しているのか、説明が必要であろう。

また、こうした労使関係をふまえた上で、下請け・関連企業との相関関係も考えるべきである。終身雇用該当すると思われる労働者は、一部大企業の、労働組合の組織された、男性正規従業員のみである。単純に、親企業によるしわ寄せが、下請けや関連企業に集まってくると考えるだけでも、労使関係へのアプローチは、また異なったものを帯びてくるはずであるし、より多元的な視点をもたらすであろう¹⁰⁾。

氏は、フレキシブルプロダクションモデルにおいては、労働者の技能水準が上昇することを認めており、その限りにおいては、労働者はより良くなっていると指摘をする。それは、労働の「質」なのか、「豊かさ」なのか、作業に対するモチベーションなのか、具体的に何が良くなっているかという明確な提示は見られない。構造上の強制、搾取、労働の実質的包摂が存在することによって、労使関係が敵対的と考えられるのは理解できるが、それと労働者がよくなっていることとのつながり方が、あいまいであるように思われる。加えて、日本の特質への接近が、近視眼的、断片的であるように思えるため、敵対的な労使関係という捉え方と、労働者がよくなるという捉え方との矛盾が、より一層明確になってしまい、それぞれが空中分解している感がある。ここで指摘しているのは、繰り返しになるが、フレキシブルプロダクションモデル擁護者との比較において、労使関係が

敵対的であるという視点にとどまっており、終身雇用や年功賃金といった雇用慣行が、システムティックに機能しているという、労使関係も含めた人事労務管理制度（システム）との関係が重要ではないか。

とはいえ、労働環境の足場でもある労使関係は、生産システム変革のさなかにあっても、その重要性に何ら変わりはなく、労働者へのアプローチは、より高度な局面にさしかかっており、そうしたなかで、労使関係の変化の推移を追跡することは、片時も見逃せないといえよう。

注

- (1)その中でも特に、日本的労務管理がシステムの的に機能していると捉えている点に特徴があるだろう。鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1994年、丸山恵也『日本的生産システムとフレキシビリティ』日本評論社、1995年、猿田 正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会、1995年、など。
- (2)たとえば、Dore, Ronald. 1973. *British Factory, Japanese Factory: The origins of National Diversity in Industrial Relations*. Berkeley: University of California Press. (山之内靖、永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房筑摩学芸文庫、1993年)
- (3)門田安弘『トヨタシステム』講談社、1985年、小川英次編『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社、1994年、藤本隆宏『生産システムの進化論 — トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣、1997年、など。
- (4)注(1)参照
- (5)Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos 1990, *The Machine That Changed the World*, New York. ジェームス・P・ウォマック、ダニエル・ルース、ダニエル・T・ジョーンズ『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』沢田 博訳、経済界、1990年。
- (6)代表的なのは、野村正實『トヨタイズム — 日本型生産システムの成熟と変容 —』ミネルヴァ書房、1993年。
- (7)たとえば、エレクトロニクス産業を中心に注目されているセル生産方式、下請け・関連企業を巻き込んだのモジュール化、トヨタの自律完結型工程が考えられる。セル生産方式については、都留 康編著『セル生産システムの革新と』日本評論社、2001年、モジュール化については、植田浩史『自動車生産のモジュール化とサプライヤ』(中央大学『経済学論纂』第41巻第5号、2001年3月)、『日経メカニカル』(no. 566 2001年11月)など。完結工程は、小川英次編『前掲書』、浅生卯一他『社会環境の変化と生産システム トヨタシステムは変わったのか』法律文化社、1999年、などを参照。
- (8)『職務細分化』と『計画と執行の分離』を根幹とするテイラーの『科学的管理法』を基礎に、

標準化された互換性をもつ規格部品で生産されること、コンベアラインで標準化された反復作業によって量産組立作業が行われたこと、標準化された作業を基礎にしての生産活動の総合的同時化である」藻利重隆『経営管理総論（第二新訂版）』千倉書房、1965年、159～162ページ。

- (9)イメージはわきにくい、アメリカでは、労働者に権限を付与することで、働かなくなる可能性がある、ということへの示唆であろうか。労働者は仕事や作業にやりがいを見いだすことにあまり真剣味がなく、それはあくまでも経営者の役割として捉えられている。したがって、労働者と経営者の視線は180度違うということのようである。もちろん、すべての企業がこれに当てはまるわけではなく、トヨタのような製造業は、トヨタ的な色彩を比較的強く打ち出す経営スタイルのようである。Besser, Terry L. 1996. *TEAM TOYOTA Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant in Kentucky*. State University of New York. (鈴木良始訳『トヨタの米国工場 経営 チーム文化とアメリカ人』北海道大学図書刊行会、1999年、参照)
- (10)Braverman H. 1974 *Labour And Monopoly Capital*. Monthly Review Press. New York. (宮沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店、1978年)
- (11)具体的には、労働者の権利を確立し、社会主義体制へのシフトが望ましいと述べているが、ここでは考慮しない。また、アプローチの仕方は異なるが、リーン生産における労働者を、似通った視点で考察するものに Paker M.& Slaughter J., *Choosing Sides: Unions and Team Concept*, A Labor Notes Book, South End Press, 1988. 戸塚秀夫監訳『米国自動車産業の変貌—ストレスによる管理と労働者—』緑風出版、1995年がある。
- (12)もちろん、下請け・関連企業との関係を支配・隷属的關係と捉えるだけで、生産システムや労使関係の検証を行うのは、現実との比較において、意義深いものにはなりにくいだろう。こうした背景や評価については、植田浩史「下請はリスクシェアリングか」（上井喜彦・野村正實編著『日本企業 理論と現実』ミネルヴァ書房、2001年）参照。